

# Die Zukunft hat schon begonnen

**D**er Mensch ist das Maß aller Dinge“...und aller Entwicklungen für zukünftige Produkte und Dienstleistungen. Was schon Protagoras postulierte, gilt heute mehr, denn je. Alle Produkte und Dienstleistungen, die Unternehmen entwickeln und verkaufen, dienen schlussendlich dem Menschen, als Auftraggeber, als Investor oder als Konsument. Und dieser Mensch muss im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen, seine Bedürfnisse das Ziel aller Entwicklungen. Hierzu bedarf es eines tieferen Verständnisses für die Vielfalt möglicher Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen. Dies gilt vor allem für die Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten für die Kunden der nächsten Jahre und Jahrzehnte.

Um Szenarien zur Welt von morgen zu entwickeln, müssen Entwicklungen und Trends, die sich heute schon zeigen, herangezogen und kreativ weitergedacht werden. Die Unternehmen in Baden-Württemberg sind auch deshalb so erfolgreich, weil sie in den letzten Jahrzehnten die Marktentwicklung aufmerksam beobachteten, Trends erkannten und auf die Bedürfnisse eines sich verändernden deutschen, europäischen und weltweiten Marktes rechtzeitig reagiert haben.

Sehen wir uns einige dieser Entwicklungen und Trends näher an, um die Herausforderungen, die sie an die Unternehmen stellen, besser einschätzen zu können.

## Seniengesellschaft Deutschland

Der demographische Wandel in Deutschland ist zunehmend spürbar. Die Gesamtbevölkerung schrumpft, das Durchschnittsalter steigt permanent an. Prognosen, die sich aus der Entwicklung der letzten Jahre sowie aktuellen statistischen Zahlen ableiten lassen, zeigen z.B., dass der Anteil der Erwerbstätigen sich in den nächsten 15 Jahren um ca. 10% verringern, die Gruppe der über 60-Jährigen dagegen um ca. 25% wachsen wird. Im Jahr 2030 wird ungefähr die Hälfte der deutschen Bevölkerung im Rentenalter sein. Diese Entwicklung hat Einflüsse auf alle Lebensbereiche und auf die Wirtschaftskraft Deutschlands.

Die Veränderung der Alterspyramide bedingt eine Vielzahl veränderter Produkte und Dienstleistungen. Auch wenn „die Alten“ immer jünger werden, können die Bedürfnisse dieser „neuen Alten“ nicht mit denen der jungen Zielgruppe gleichgesetzt werden. Die durchschnittliche Lebenserwartung ist zwar, auch Dank besserer Ernährung und medizinischer Betreuung, in den letzten Jahrzehnten deutlich angestiegen, trotzdem sind wir von den Handikaps, die das Älterwerden mit sich bringt, nicht gefeit. Auch in den nächsten Jahrzehnten wird älteren Menschen die nachlassende Beweglichkeit und Sehkraft Probleme bereiten. Von den Folgen einer massiven Zunahme von Demenz-



*The future has already begun*

“Man is the measure of all things”... and of all developments of future products and services. What Protagoras has already postulated, applies today more than ever. All products and services developed and sold by companies serve men in the end, as client, as investor or as consumer. And this man has to be in the centre of all considerations, his needs should be the objective of all developments. For this, a deeper understanding of the variety of wishes, needs and expectations is required. This applies especially for the new developments of products for the customers of the next years and decades. In order to establish scenarios of tomorrow's world developments and trends, which already appear today, need to be examined closer and should be expanded creatively. The companies in Baden-Württemberg are so successful because they have observed developments in the markets attentively, have identified trends on time and have

reacted well-timed according to the needs of a changing German, European and global market. Let us have a closer look at some of these developments and trends to gain a better evaluation of the challenges companies are facing.

## Germany – a society of seniors

The demographical change is more and more noticeable in Germany. The overall population is shrinking, the average age is rising constantly. Forecasts derived from the developments of the previous years and also from the current statistical data show that e.g., on the one hand, the proportion of wage earners will be reduced by approximately 10% in the next 15 years and that, on the other hand, the cohort of people over 60 years will increase by around 25%. In 2030 around half of the German population will be older than 50 years. This development influences all areas of life and the economic power in Germany. This change in the age pyramid leads to a variety of altered products and services. Even if the “old

people” become younger, the needs of these “new old people” cannot be put on the same level with the needs of a younger target group. The average expectancy of life has significantly increased in the last decades, due to better nutrition and medical care, however we are not immune against the handicaps that come along with age. Fading mobility and poor eye-sight will still trouble the elderly in the next decades. Not mentioning the consequences of the tremendously growth of dementia patients. Today public transport already takes the “generation of rolling walkers” into account, the usability of automats and mobile phones is optimized for the crowd with age-related farsightedness. New, innovative ideas are requested to serve the ones with purchase power from the target group of the “50plus”, the “Best Ager”, the “Silver Surfers” and however they are called. And doing so, it should not be overlooked that this means dealing with a wide range of different marketing target groups having totally different needs depending on their real and even more on their perceived

kranken ganz zu schweigen. Jetzt schon werden Nahverkehrsmittel für die „Generation Rollator“ entwickelt, die Benutzerfreundlichkeit von Automaten und Mobiltelefonen für das Heer der Altersweitsichtigen optimiert. Neue, innovative Ideen sind gefragt, um die kaufkräftige Zielgruppe der 50plus, der Best Ager, der Silver Surfer und wie sie sonst noch genannt werden, mit zielgruppengerechten Produkten und Dienstleistungen zu versorgen. Und dabei darf nicht übersehen werden, dass man es hier mit einem breiten Spektrum unterschiedlichster Marketing-Zielgruppen zu tun hat, die abhängig vom realen, und noch mehr vom gefühlten Alter, von der körperlichen Fitness und der persönlichkeitspezifischen Motivation ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben können.

### Attraktives Baden-Württemberg

Baden-Württemberg wird im Vergleich zu den meisten anderen deutschen Bundesländern wirtschaftlich am wenigsten von den negativen Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen sein, wie u. a. die Studie „Lebenswelten 2025“ vom GfK-Verein zeigt. Der Süden Deutschlands, Baden-Württemberg und Bayern, hat aktuell das höchste Kaufkraftpotential, das größte Bevölkerungswachstum und die niedrigste Arbeitslosigkeit. Und die Prognosen zeigen, dass dies mindestens auch in den nächsten 10 bis 20 Jahren so bleiben wird.

In Baden-Württemberg ist ein breites Spektrum moderner, innovativer Unternehmen aus Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Maschinenbau, IT, Biotechnologie, Medizin und Pharma zuhause. Um über genügend hochqualifizierte Mitarbeiter für diese Unternehmen auch in Zu-



kunft zu verfügen, investiert das Land massiv in die Schul-, Aus- und Weiterbildung, fördert Bildungs- und Forschungsstätten. Für die gut ausgebildeten Schüler und Studenten stehen nach der Ausbildung genügend attraktive Arbeitsplätze in einer Vielzahl mittelständischer und großer Unternehmen bereit, so dass sie im Süden bleiben.

Ebenso wird es zu einem Zuwachs an jungen, spezialisierten Arbeitnehmern aus dem In- und Ausland kommen. Um diese motivierten Arbeitnehmer und ihre Familien im Süden und überhaupt im Land zu halten, muss nicht nur das Arbeitsplatzangebot, sondern auch das Lebens- und Wohnumfeld attraktiv sein. Allein aus dieser Überlegung heraus lässt sich eine Vielzahl von Freizeitangeboten und Dienstleistungen unterschiedlichster Bereiche ableiten,

die eine bessere Balance zwischen Arbeit, Freizeit und Familie ermöglichen.

### Nutzen statt besitzen

Nicht nur die Altersstruktur verändert sich, auch Werte und Einstellungen erfahren einen Wandel. Und diese Veränderungen erfordern neues Denken in Entwicklung und Forschung. So verändert sich schon jetzt unser Mobilitätsverhalten nachhaltig und wir werden in Bezug auf unsere Mobilitätsanforderungen zunehmend multioptional. Je nach Stimmung, Weg und Ziel wird heute schon das ganze Spektrum an Verkehrsmitteln flexibel genutzt. Und dabei schwindet, zumindest in großen Teilen der jüngeren Generation, der Wert des eigenen Pkws zunehmend. Während noch vor 10 Jahren 17% aller Pkw-Neuzulassungen von 18 bis 29-Jährigen vorgenommen wurden, sind es

age, on their physical fitness and on their individual motivation.

### Appealing Baden-Württemberg

Compared to most of the other German federal states, Baden-Württemberg will be less affected by the negative outcomes of the demographic change as it is revealed in the survey “Lebenswelten 2025” published by the GfK society. At the moment the South of Germany, Baden-Württemberg and Bavaria, has the highest potential of purchasing power, the highest population growth and the smallest unemployment rate. And this will remain the same for the next 10 to 20 years as forecasts show.

In Baden-Württemberg a wide range of modern, innovative companies from vehicle manufacturing, electrical engineering, mechanical engineering, IT, biotechnology, medicine and pharmacy is located. In order to have enough highly qualified employees available, the federal state invests immensely into schools, education and training and sponsors education and research facilities. Enough attractive

jobs in many middle-sized and big companies are available for well-educated high school and university graduates what makes them stay in the South. There will also be an expansion of young, specialized employees coming from all over Germany and abroad. In order to keep these motivated employees and their families in the South and even in the country, not only the job offers but also the living conditions and surroundings have to be attractive. Coming from this thought, various recreational options and services in different areas can be derived which will enable a better balance between work, recreation and family.

### Usage instead of ownership

Not only the age structure is changing but also the values and attitudes experience a transformation. And these changes require new thinking in research and development. Our mobility behaviour is already changing sustainable and we become gradually more multioptional about our demands on mobility. The total spectrum of transportation means is

already used quite flexible today, depending on the mood, the route and the destination. Doing so, the value of an own car diminishes more and more, especially among big proportions of the younger generation. Whereas 10 years ago 17% of all new car registrations were carried out by people between 18 and 29 years, this figure lies at 7% today. Not ownership and status are on top of the wish list but the easiest achievement of goals. This is certainly connected with the shift of financial values. Cars, standing in the garage unused or at the employer's parking lot most of the times, have been unmasked as a waste of financial resources. But also the noticeably risen environment awareness pushes the car away from the top ranking of status objects.

Flexible mobility concepts which will enable a circumstance related vehicle usage are expected from private and public users. E-mobility will play an important role in this process. Already today, car sharing services have become more and more popular. Germany has already 190,000 car sharing users



heute nur noch 7%. Nicht mehr Besitz und Status stehen oben auf der Wunschliste, sondern die möglichst unkomplizierte Zielerreichung. Dies hat sicherlich auch mit einer finanziellen Werteverchiebung zu tun. Autos, die die meiste Zeit unbenutzt in der Garage oder auf dem Parkplatz des Arbeitgebers stehen, werden als Verschwendung finanzieller Ressourcen entlarvt. Aber auch das deutlich gewachsene Umweltbewusstsein verdrängt den Pkw von den oberen Plätzen der Statusobjekte.

Flexible Mobilitätskonzepte, in denen eine anlassbezogene Fahrzeugnutzung möglich sein wird, werden von privaten und öffentlichen Anbietern erwartet. E-Mobilität wird dabei eine wesentliche Rolle spielen. Schon heute erfahren CarSharing-Angebote stetigen Zulauf. Laut dem Bundesverband CarSharing in

Deutschland gibt es inzwischen schon 190.000 CarSharing-Nutzer. Doch das ist erst der Anfang. Der Trend, zu nutzen statt zu besitzen, wird sich nicht auf das Statussymbol Auto begrenzen, sondern auch auf andere, heute noch prestigeträchtige oder teure Produkte, die nur selten genutzt werden, ausdehnen.

#### **Bio, Bio über alles**

Ein neues ökologisches Bewusstsein, das breite Bevölkerungsgruppen erfasst hat, ist zum selbstverständlichen Gedankengut einer aufgeklärten Gesellschaft geworden. Besonders augenfällig wird dies beim täglichen Lebensmitteleinkauf. Überall verspricht das Bio-Label gesunde Ernährung, Umweltschonung und Gewissensberuhigung. Bio-Läden, vor 20 Jahren noch eine Randerscheinung, sind inzwischen zu modernen Bio-Supermärkte

mutiert. In jedem „normalen“ Supermarkt gibt es große Regalfächen mit Bio-Produkten, fast keine Produktkategorie, in der nicht auch Bio-Produkte zu meist etwas höheren Preisen als Alternative zur herkömmlichen Ware präsentiert werden. Bio bei Lebensmitteln ist „in“, zumindest bei fast der Hälfte der Bevölkerung.

Doch „Bio“ finden wir inzwischen nicht nur bei Lebensmitteln, sondern bei vielen Produkten des täglichen Bedarfs. „Bio“ ist allgegenwärtig, bei Waschmittel ebenso wie bei Spielzeug, bei Kleidung ebenso wie bei Möbeln, sogar bei Benzin. Vom schlechten Gewissen, das uns vielleicht bei Fernreisen mit dem Flugzeug plagt, können wir uns durch eine Ablasszahlung bei Atmosfair oder anderen Anbietern von Klima-Ausgleichsgebühren, freikaufen. Wie bei allen Trends bekommt die Trendsettergruppe, die den Trend vermeintlich anführt, schnell eine griffige Bezeichnung und schon sind die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), geboren.

Sind mit dem Bio-Trend die anderen Trends der letzten Jahre und Jahrzehnte, bei der Ernährung die Präferenz von Fast Food und Convenience-Produkten, bei vielen anderen Produkten der Run auf besonders billige Angebote beendet? Mit Sicherheit nicht. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass mehrere, sich teilweise widersprechende Trends und Verhaltensweisen nebeneinander existieren. Und wir müssen davon ausgehen, dass unterschiedliche Konsumenten-Verhaltensweisen nicht nur in unterschiedlichen Zielgruppen zu finden sind. Sogar in ein und derselben Person können sich stimmungs- und situationsabhängig

according to the German Association CarSharing. But this is still the beginning. The trend of using instead of owning will not be restricted to the status symbol car but will expand to other products which are prestige or expensive, but are used rarely.

#### **Praising organic**

A new ecological awareness which has captured a big section of the population has become the regular idea of an enlightened society. This becomes obvious especially during daily grocery shopping. Everywhere the organic label promises healthy nutrition, environment protection and salving one's conscience. Organic markets, being an exception 20 years ago, have transformed into modern organic supermarkets in the meantime. In every "conventional" supermarket one can find big shelves with organic products. There is almost no product category in which organic products, slightly more expensive, are not presented as an alternative to the conventional product. Organic is "in", at least for almost half of the population. But organic is no longer limited to the food sec-

tor, it also penetrates many different areas of daily needs. Organic is omnipresent, in washing detergents as well as in toys, in clothing as well as in furniture, even in fuel. We can get release from our bad conscience that is troubling us for flying long-distance by paying an indulgence fee to Atmosfair or another vendor of climate compensation fees. As with all trends, the trend setter group who is supposed to lead the trend gets a catchy name and so the LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) are born.

Are the other trends of the last years and decades, as the preference for fast food and convenience products for nutrition, as the run for extremely cheap offers for other products, terminated by this organic trend? Certainly not. We have to get used to the fact that several, partly contradictory, trends and behaviours exist next to each other. We have to assume that different, partly contradictory, behaviours of customers will not only be found within different target groups. Even within one and the

same person different needs, depending on mood and situation, can be found and this will lead, from an external viewpoint, to an inconsistent behaviour. The multioptional person is reality.

#### **The modern nomad**

Also media use and information acquisition have changed quite drastically and this change will continue. The range of multimedia choices expands daily. Reading the newspaper at the breakfast table belongs to the past. Today, we are gathering our own news digitally or they find us without own efforts. For the young generation daily newspapers are, if at all, only of regional or local importance. Classical TV and radio have mainly entertainment value for them, also regarding news. The internet is already in charge of the latest news.

The modern information society is using the multimedia choices quite intensely and media-specifically. From the viewpoint of a "traditional" media user, members of this society move more or less



unterschiedliche Bedürfnisse artikulieren und damit zu einem, von außen betrachtet, inkonsistenten Verhalten führen. Der multioptionale Mensch ist Realität.

### Die modernen Nomaden

Auch das Mediennutzungsverhalten sowie die Art, wie wir unsere Informationen beschaffen, haben sich stark verändert und werden sich weiter verändern. Das multimediale Informationsangebot erweitert sich täglich. Zeitungslesen am Frühstückstisch war gestern, heute sucht man seine News digital oder sie finden einen ohne eigenes Zutun. Tageszeitungen haben für die jüngere Generation, wenn überhaupt, nur noch regionale oder lokale Bedeutung. Auch klassisches Fernsehen und Radio haben für sie hauptsächlich Unterhaltungswert, auch in Bezug auf Nachrichten. Für aktuelle News ist längst das Internet zuständig.

Die moderne Informationsgesellschaft nutzt das multimediale Angebot sehr intensiv und medienspezifisch. Aus der Sicht eines „traditionellen“ Mediennutzers bewegen sich ihre Vertreter mehr oder weniger ziellos von einer Informationsinsel zur nächsten – moderne Informations- und Mediennomaden, die quasi im Vorübergehen so viele Informationen wie möglich mitnehmen. Die latente Angst, relevante Informationen zu verpassen, führt zu einem permanenten Springen von Information zu Information, von Medium zu Medium, und damit dazu, dass der Informationsnomade nicht sesshaft wird, d.h. keine echte Bindung zu einem der Informationsmedien aufbaut. Mit der Flut an neuen Medieninhalten steigen die Anforderungen an die Mediennutzer, diese

Flut zu bewältigen. Und damit steigen auch die Anforderungen an die Medienanbieter, diese Flut nutzergerecht aufzubereiten, um einen Informationskollaps zu verhindern.

### Das Dorf in uns allen

Mit den Veränderungen in der Welt um uns herum verändern sich auch die Werte einer Gesellschaft. Dieser Wertewandel scheint aktuell häufig rückwärts gewandt zu sein. Die guten alten Zeiten werden beschworen, die Reduktion auf das Wesentliche, die lokale Einbindung in die Gemeinschaft als Gegengewicht zur zunehmenden Globalisierung unseres Lebens und der Wirtschaft. Überschaubarkeit in einer nicht mehr überschaubaren Welt wird herbeigesehnt. Doch auch bei diesen Trends im Wertekanon zeigt sich, dass sich Menschen und ihre Denk- und Verhaltensweisen nicht einfach in Schubladen einordnen lassen. Eine starke regionale Einbindung in ein Gemeinwesen schließt Weltoffenheit und internationales Reise- und Wirtschaftsverhalten nicht aus. Ein gelebtes ökologisches Bewusstsein lässt nicht auf eine Zurückhaltung bei modernen Kommunikations- und Informationsmedien schließen.

Menschen werden immer dazu neigen, sich die Welt, so groß und vielfältig sie ist, überschaubar und begreifbar zu machen. Und sie wollen gefragt werden, mitbestimmen und nicht fremdbestimmt werden, wie die aktuellen Bürgerbewegungen, aber auch die Bereitschaft in Foren und Blogs aktiv zu kommunizieren, zeigen. Wer die Menschen als Kunden versteht, wird ihnen ermöglichen, beides zu sein, weltoffen und geborgen, Teil des globalen Dorfes.

Das Internet bietet einen unüberschaubaren Dschungel von Informationen und die meisten Nutzer suchen sich in diesem Datendschungel schon ausgetretene Trampelpfade in Form von bewährten Angeboten, die ihnen Orientierung bieten. So können sie mit Google Maps virtuell alle Ziele auf der Welt von ihrem Wohnzimmer aus besuchen und schauen doch am häufigsten auf die Orte und Straßen, die sie schon kennen oder demnächst in der realen Welt besuchen möchten. Und mit den richtigen Apps bekommen sie an diesen Orten gleich noch Tipps, wo es die besten Restaurants und Shoppingmöglichkeiten gibt. Mithilfe sozialer Netzwerke wie Facebook könnten wir Kontakte in allen Ländern der Welt knüpfen. Am häufigsten kommunizieren wir jedoch mit den Menschen aus unserem direkten Umfeld oder halten Kontakte zu den Menschen, die sich räumlich aus dem direkten Umfeld entfernt haben. Welche neuen Welten sich auch immer im großen weltweiten Netz auftun, wir Menschen bleiben Menschen, versuchen aus der fremden Welt die Nähe und Überschaubarkeit des Dorfes zu generieren, mit einem begrenzten Kreis von Menschen Kontakte zu pflegen und uns die Welt so einfach wie möglich zu gestalten.

### Intuitive Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine

Die Verteufelung von Maschinen hat lange Tradition. Und je mehr Expertenwissen wir zur Bedienung der Maschine benötigen, umso größer ist unser Widerstand. Die ersten Autos waren noch so schwer zu fahren, dass Gottlieb Daimler nur ausgebildeten Chauffeuren die Bedienung zutraute. Und zur Nutzung der ersten Computer benötigte man noch Programmier-

directionless from one information island to another, as modern information and medium nomads who try to catch as much information as possible when passing by. The latent fear to miss relevant information leads to a permanent jumping from information to information, from medium to medium, and thus, the information nomad does not settle down, i.e. he cannot establish a real relationship with one of the information media. With the flood of new media content the demands on media users to cope with this flood increase. And this requires from media providers to customize this flood in order to prevent an information collapse.

### The village inside us all

With the changes in the world around us, also the values of a society change. Occasionally, this change of values seems to be directed backwards at the moment. The good, old times are summoned, as well as the reduction to the essentials and the local involvement in a society as a counterpart to the increasing globalisation of our life and economy. One

yearns for simplicity in this world that is no longer straightforward. However, these trends in the canon of values also show that people, their thinking and behavioural patterns cannot be pigeonholed that easily. A strong regional involvement in a community does not exclude cosmopolitanism or travel and economic behaviours in an international context. Living an ecological awareness does not mean reluctance against modern communication and information media.

People will always tend to make the world more transparent and comprehensive, no matter how big and versatile it is. And they want to be asked, participate in decisions and not be directed by others as it can be observed in current civil movements and also in the willingness to communicate actively on internet platforms and blogs. Who understands people as customers will enable them to be both, open-minded and sheltered, as part of the global village.

The internet offers an almost impassable jungle

of information and most users look for an old trail in this data jungle, like well-known offers that guide them. One can virtually visit all destinations around the world with Google Street View out of the living room. Nevertheless, the most visited destinations are places and streets that are already known or will be visited soon. And with the proper apps recommendations for best shopping or dining can be retrieved.

With the help of social networks like Facebook we can get in touch with people around the globe. However, we primarily communicate with those people who surround us anyway or keep in touch with those who have left our close neighbourhood. No matter which new worlds will unfold in the big worldwide web, people stay people, always trying to generate the proximity and the simplicity of a village out of an unknown world, always keeping in touch with a limited number of people and always trying to arrange the world as simple as possible.

### Intuitive interfaces between

kenntnisse. Je mehr sich die Maschinen jedoch dem Menschen und seinen gewohnheitsmäßigen Handlungsweisen annäherten, umso höher wurde die Akzeptanz. Visionäre träumten noch vor nicht allzu langer Zeit davon, Computer nicht mehr mit der Befehlseingabe über die Tastatur zu steuern. In Filmen wie „Star Wars“ und „Raumschiff Enterprise“ war dies noch Sciencefiction. Heute ist die intuitive Bedienung des Computers über usergerechte Benutzeroberflächen wie beim iPhone oder iPad Dank der visionären Kraft von Steve Jobs Normalität. Spiele auf Spielekonsolen können inzwischen über die eigene Körperbewegung gespielt werden, Computer können per Sprachbefehl gesteuert, Texte dem Computer diktiert werden und in begrenztem Umfang funktioniert die sprachgesteuerte Kommunikation in einem einfachen Frage-Antwort-Spiel

inzwischen auch. Sprache wird zur intuitiven Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine.

Wie weit wir uns von der Maschine die Arbeit abnehmen lassen, wie sehr wir uns ihr anvertrauen, hängt nicht zuletzt vom Verständnis der Entwickler und Programmierer für die Bedürfnisse der Nutzer und ihrer latenten Ängste vor einer Entmündigung durch die Maschine ab.

#### Trend und Gegentrend

Noch in den 70er und 80er Jahren konnte man davon ausgehen, dass Kunden, wenn sie einmal ihre Rolle in der Gesellschaft und damit ihre Marken gefunden hatten, sich weiterhin rollenkonform bzw. ihrem Status entsprechend verhalten würden. Man konnte innerhalb einer Zielgruppe oder eines psychologischen Kon-

sumententyps sogar vom Kauf eines Produkts in der einen Produktgruppe auf die Kaufgewohnheiten bei anderen Marken in anderen Produktgruppen schließen. Ende der 90er Jahren tauchte dann der hybride Kunde auf und schreckte das Marketing. Der Kunde, der morgens mit dem Porsche bei Aldi zum Einkauf vorfuhr, in der Mittagspause Fast Food bei McDonald's aß und sich Abends sein Glas Champagner im Eigenheim oder im Sterne-Restaurant gönnte. Doch heute müssen wir vom multioptionalen Kunden ausgehen, der sich nicht mehr so einfach in ein Schema pressen lässt, der je nach Stimmung und Motivlage entscheidet, welche Marke er kauft oder welche Dienstleistung er nutzt. Er legt sich nicht mehr für lange Zeit fest, entscheidet spontan und nutzt das gesamte Angebotsspektrum. Selbst früher noch verlässliche, eher konservative Zielgruppen, werden flexibler, sind in ihrem Kauf- und Konsumverhalten heterogener. Der Ausweg aus dieser immer weniger greifbaren, neuen Käuferwelt, scheint die Beobachtung von Trends zu sein. Trendscouts sind für Trendagenturen unterwegs um Trendsetter zu beobachten. Dem Trend zu folgen scheint vermeintlich die einzig erfolversprechende Strategie zu sein, um den unzuverlässigen, unberechenbaren, multioptionalen Kunden in die Karten zu schauen.

Der multioptionale Mensch, die Heterogenität der Zielgruppen, der Wandel von Werten ist Realität und auf diese sich immer rascher verändernde Welt müssen sich Unternehmen einstellen, Trends erspüren und jetzt Produkte und Dienstleistungen für die Menschen der nächste Jahre und Jahrzehnte entwickeln.



#### men and machine

The demonisation of machines has a long tradition. The more expertise is required for operating them, the bigger turns out to be our reluctance. The first cars were so difficult to drive that Gottlieb Daimler assigned only skilled chauffeurs for operating them. And for operating the first computers, programming skills were required. However, the closer machines turned towards men and their habitual acting, the higher their acceptance has become. Not long ago, visionaries dreamed of steering computers without entering commands with the keyboard.

This was science fiction in movies, like Star Wars and Starship Enterprise. Today, the intuitive handling of the computer via a user-compatible interface, like the iPhone and the iPad is normality, thanks to the visionary power of Steve Jobs. In the meantime, video games can be played with own body movements, computers can be operated with voice control, texts can be dictated to the computer and, to a small extent, voice controlled communi-

cation already works as a simple question-answer-game. Voice is becoming the intuitive interface between men and machine.

The amount of work machines take over from us, how much we trust them, depends finally on the developers' and programmers' understanding of the users' needs and their latent fear of incapacitation through the machines.

#### Trends and countertrends

Back in the 70s and 80s, one could expect customers to behave accordingly to their role or respectively to their status, once they found their role within the society and, thereby, found their brands. One could even derive from the purchase of one product in one product category to the purchase behaviour of different brands in different product categories within one target group or within one psychological consumer type. In the end of the 90s, hybrid consumers appeared and scared the marketing. The consumer who drove to Aldi with a Porsche in the morning, who went for lunch to McDonald's and

who enjoyed a glass of champagne in his own house or in a star-awarded restaurant in the evening. But today we have to assume a multioptional consumer who is not pigeonholed that easily, who will decide, depending on his mood and motivation, which brand he will buy and which service he will use. He is not committed for a long time, decides spontaneously and uses the whole range of products and services. Even rather conservative target groups become more flexible, are more heterogeneous in their purchasing and consumption behaviour. The escape from this less and less concrete, new consumer world seems to be the observation of trends. Trend scouts are on the road for trend agencies in order to observe trend setters. Following the trend seems to be the only promising strategy to see behind the curtains of the unreliable, unpredictable, multioptional consumers.

Multioptional people, heterogeneous target groups and changing values are reality and companies have to be prepared for this faster and faster changing world, sensing trends and developing products and

Doch bei all diesen Trends darf eines nicht übersehen werden. Selbst wenn die Gruppe der multioptionalen Verkehrsmittelnutzer, der Bio-Käufer, der Mediennomaden und all der anderen Trend-Typen nachweisbar wachsen, gibt es immer auch die anderen, die nicht dem Trend folgen, andere Bedürfnisse und Wünsche haben, ohne gleich einen Gegentrend zu setzen. Auch in Zukunft wird es also wichtig sein, nicht nur die Trendsetter zu beobachten, sondern die Zielgruppen in ihrer Vielfalt, ihre unterschiedlichen Werte- und Motivwelten zu verstehen. Nur wer heute das breite Spektrum möglicher Zukunftsszenarien durchdenkt, kann Strategien für innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die zukünftige Kunden überzeugen.

### Die Zukunft im Fokus

Wer heute dicht am Kunden dran ist, sein Customer-Relationship-Management ernst nimmt, permanent mit den Kunden über ihre Bedürfnisse spricht und sie in die Entwicklung neuer Produkte einbezieht, kann die Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die morgen tragfähig sind. Ausgangspunkt hierfür kann eine Kundenzufriedenheitsmessung sein, die, richtig angewandt, Entwicklungs- und Optimierungspotential eines Unternehmens und seiner Produkte aufzeigt. Benchmarking-Analysen zeigen Aspekte auf, bei denen die Wettbewerber vielleicht schon dichter am Kunden dran sind. Darauf aufbauend kann mit ausgewählten Kunden ein Expertengremium ins Leben gerufen werden, das den Unternehmen Impulse für die Entwicklung anwendungsoptimierter und kundenorientierter Produkte liefern kann. Diese enge Einbeziehung des Kun-



den und seiner Wünsche, die Berücksichtigung seiner Ideen und Anregungen innerhalb eines partnerschaftlichen Netzwerks, sichert eine langfristige Partnerschaft zum Wohle des Unternehmens und seines Kunden.

Für den Blick in die fernere Zukunft sollte man einen Schritt weiter gehen. Visionen können nur entstehen, wenn wir uns gedanklich von den Beschränkungen der Gegenwart befreien und unbefangen die Vielfalt möglicher Bedürfnisse, Wünsche und externer Einflussfaktoren zulassen. Teil des Innovationsmanagements sollten daher kreative Ideenfindungsprozesse sein, bei denen Unternehmensinsider, Entwickler, Kunden und kreative Lead User gemeinsam den Sprung in die Zukunft wagen. Bei Anwendung von Szenario-Techniken in moderierten Kreativ-Workshops entstehen

mehrere mögliche Zukunftsszenarien mit den zu ihnen passenden innovativen Produkt- und Dienstleistungsideen. Ein vor dem Workshop durchgeführter Delphi-Prozess, kann zusätzliche Impulse für die kreative Arbeit liefern, ein anschließend aufgesetzter Delphi-Prozess die aufgezeigten Ideen weiterentwickeln.

Was auch immer wir tun, um auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein, basiert auf dem Wissen über den Kunden von heute. Die Bereitschaft, sich mit den Kunden, ihren Wünschen, Bedürfnissen und Motivatoren auseinanderzusetzen, wird entscheidend dafür sein, sich im globalen Wettbewerb von anderen Anbietern zu differenzieren. Denn der Mensch bleibt das Maß aller Dinge.

*Franz Liebel,  
Compagnon Marktforschungsinstitut, Stuttgart*

services for the consumers of the next years now. But with these entire trends one thing should not be forgotten. Even if the groups of multioptional transport users, of organic buyers, of media nomads and all the other groups of trend types grow significantly, there will always be the others not following the trend, having different needs and wishes, without setting countertrends. In the future, it also will play an important role not only to observe the trend setters but also to understand the target groups in their diversity and their different shared values and motivational worlds. Only the one who is thinking about the wide range of possible future scenarios can develop strategies for innovative products and services that will convince future customers.

### Focus on the future

The ones who are close to the customer today, who take their customer relationship management seriously, who talk permanently with the customer about his needs and who is involving him in the de-

velopment of new products, can establish products and services that are sustainable tomorrow.

The starting point for that can be customer satisfaction measurement which shows the development and optimization potential of a company and its products. Benchmark analyses reveal aspects where competitors might already be closer to customer. Based on this, an expert board with selected customers can be established which can initiate impulses for development of user- and customer-orientated products. This close involvement of the customer and his wishes, the consideration of his ideas and suggestions inside a cooperative network, secures a long-term partnership from which both, the company and the customer, will benefit.

To have a glance to the remote future, one should go further. Visions can only arise when we free ourselves theoretically from the limitations of the present and approve open-mindedly the diversity of possible needs, wishes and external influencing

factors. Therefore, creative processes of brainstorming should be part of any innovation management in which company insiders, developers, customers and creative lead users take the plunge into the future together.

By using scenario techniques in moderated creative workshops several future scenarios emerge, ideally with innovative product and service ideas suitable for these scenarios. A Delphi process carried out before the workshop can deliver additional impulses for the creative work, a Delphi process implemented afterwards can develop established ideas further.

Whatever we do to get prepared for the demands of the future is based on the knowledge about today's customers. The willingness to deal with the customers, their wishes, needs and motivators will contribute crucially to the differentiation from other vendors in the global competition. Man stays the measure of all means.